

Hans H. Hinterhuber

Leadership



**Strategisches
Denken
systematisch
schulen
von Sokrates
bis heute**

Frankfurter Allgemeine Buch

Hans H. Hinterhuber

Leadership

Für
Barbara, Andreas, Monika,
Lukas und Katharina

Hans H. Hinterhuber

Leadership

Strategisches Denken systematisch schulen
von Sokrates bis heute

Frankfurter Allgemeine Buch

Bibliografische Information Der Deutschen
Bibliothek – Die Deutsche Bibliothek
verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detailliertere bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de>
abrufbar.

Hans H. Hinterhuber

Leadership

Strategisches Denken systematisch schulen
von Sokrates bis heute

Redaktionelle Bearbeitung: Constanze Hacke

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH,

4. Auflage
Frankfurt am Main 2007

ISBN 978-3-89981-435-4

Bookshop und weitere Leseproben unter:
www.fazbuch.de

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main

Satz Umschlag: F.A.Z.-Marketing/Grafik
Satz Innen: Nicole Jäger

Alle Rechte, auch des auszugsweisen
Nachdrucks, vorbehalten.

Inhalt

Vorwort

Dank

I Leadership als Lebensstil

- 1 Die Schlüsselemente von Leadership
- 2 Perspektiven unterschiedlicher Leadership-Theorien
- 3 Die drei stoischen Führungsprinzipien
- 4 Gebräuche deine Vorstellungen vernunftgemäß
- 5 Strebe nach dem, was in deiner Macht steht
- 6 Handle so, dass du das Nützliche für die anderen mit dem Angenehmen für dich selbst verbindest
- 7 Soll die Vernunft die Emotionen leiten?
- 8 Die neue Rationalität
- 9 Das Ziel des Lebens
- 10 Der Leadership-Test zur Überprüfung der stoischen Grundlagen
- 11 Zusammenfassung für den eiligen Leser
- 12 Und was sagt Nasreddin?

II Die Strategie als Theorie des praktischen Handelns

- 1 Ein innovatives Geschäftsmodell ist die Voraussetzung für eine gute Strategie
- 2 Strategisches Denken ist positives Denken
- 3 Begriff und Arten der Strategie
- 4 Strategie ist die Anwendung des gesunden Menschenverstandes
- 5 Die sechs Schlüsselemente der Strategie

- 6 Die Ebenen und Dimensionen der Strategie
- 7 Die direkte und die indirekte Strategie
- 8 Die Synthese von Strategie und Taktik
- 9 Starke und schwache Formen der Strategie
- 10 Positive und negative Leitsätze der Strategie
- 11 Die drei goldenen Regeln der Strategie
- 12 Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns
- 13 Mit welchen Fragen lässt sich die Qualität der Strategie beurteilen?
- 14 Zusammenfassung für den eiligen Leser
- 15 Und was sagt Nasreddin zur Strategie?

III Was lässt sich von der Militärstrategie lernen?

- 1 Sun Tzu
- 2 Sokrates
- 3 Xenophon
- 4 Alexander, Hannibal, Caesar
- 5 Marc Aurel
- 6 Vegetius
- 7 Niccolò Machiavelli
- 8 Friedrich der Große und Napoleon I.
- 9 Gerhard von Scharnhorst
- 10 Christian von Massenbach
- 11 Wilhelm von Gneisenau
- 12 Carl von Clausewitz
- 13 Helmuth von Moltke
- 14 Die Schüler des 20. Jahrhunderts: Was Jack Welch von Moltke gelernt hat
- 15 Der geistige Hintergrund der Militärstrategie
- 16 Der weite Weg von der Militärstrategie zu Leadership
- 17 Allgemeine Grundsätze der Militärstrategie als übergeordnete Bestimmungsgrößen des Handelns
- 18 Zusammenfassung für den eiligen Leser
- 19 Und was sagt Nasreddin?

IV Die Auswahl und Beurteilung der Führungskräfte und Mitarbeiter

- 1 Die Erfahrungen der Militärstrategie nutzen
- 2 Werte und Ziele als Beurteilungskriterien für Führungskräfte und Mitarbeiter
- 3 Der Vitalitätsquotient
- 4 Begeisterung in das Unternehmen hineintragen
- 5 Unternehmer und Führungskräfte personifizieren eine Gemeinschaft
- 6 Die Herzen der Mitarbeiter gewinnen
- 7 Wie lassen sich die Qualität des Arbeitsplatzes und das Führungsverhalten des Vorgesetzten beurteilen?
- 8 Zusammenfassung für den eiligen Leser
- 9 Und was sagt Nasreddin?

V Was bleibt zu tun?

- 1 Jeder kann Leadership erlernen und strategisch denken
- 2 Das eigene Lebensmodell bestimmen
- 3 Führen aus der Distanz
- 4 Eine Leadership Company entwickeln
- 5 Die Welt etwas besser zurücklassen, als wir sie vorgefunden haben
- 6 Zusammenfassung für den eiligen Leser
- 7 Und was sagt Nasreddin?

Anhang: Ein hippokratischer Eid für Führende

Anmerkungen

Literaturverzeichnis

Ausgewählte Bücher des Autors

Leserstimmen

Der Autor

Vorwort

»Lass alles weg, was nicht unbedingt notwendig ist.«
Marc Aurel

Dieses Buch wendet sich an alle, die Führungsverantwortung tragen – also an jeden, in dessen Verantwortung es liegt, eine Richtung vorzugeben, die Sinn macht, neue Möglichkeiten zu erschließen und umzusetzen oder umsetzen zu lassen. Denn jeder ist ein Führender, wenn er einen (positiven) Einfluss auf das Verhalten anderer ausübt – gleich, in welchem Unternehmen, in welcher Non-Profit-Einrichtung, in welchem Team oder auf welcher Verantwortungsstufe er auch tätig ist.

Die Kunst der Führung besteht darin, Möglichkeiten zu erschließen, die andere nicht gesehen haben; Führungsverantwortung in diesem Sinne bedeutet auch, andere Menschen zu beeinflussen und in die Lage zu versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele zu engagieren.

Das Wort »Begeisterung« ist aber in vielen Unternehmen kein Bestandteil des Sprachgebrauchs mehr. Begeisternde Führungskräfte scheinen aus den Chefetagen der Konzerne weitgehend verschwunden zu sein. Unverhältnismäßig hohe Gehälter, die Unfähigkeit zur angemessenen Selbsteinschätzung sowie unverantwortlicher Umgang mit Macht sind anscheinend unter Spitzenkräften immer verbreiteter. Eine gefährliche Entwicklung: Denn echte und glaubwürdige Begeisterung kann nur bewusst vorgelebt werden und ist ein wesentlicher Bestandteil von Leadership.

Leadership bedarf dieses inneren Feuers von Führungskräften, da sonst das Unternehmen erkaltet.

Die Grundsätze der Führung sind einfach. Sie unter den erschwerten Bedingungen des Wettbewerbs anzuwenden, stellt die höchsten Anforderungen an Wissen, Können und Charakter. So kommt es, dass Führung in ihrer Ausübung sich weniger als eine Wissenschaft als mehr eine Kunst darstellt – eine Kunst, die Leadership heißt.

Keine normale Schule kann diese Kunst bis zur vollen Reife vermitteln, denn sie bildet vorwiegend durchschnittliche, und nur wenige sehr gute Schüler aus. Von der Schule ist nur zu erwarten, dass sie angehenden Führungskräften Mittel und Wege zur Entwicklung und Entfaltung ihrer inneren Anlagen bietet.

Dieses Buch will aufzeigen, dass Leadership eine existenzielle Entscheidung für einen *Lebensstil* ist. Leadership heißt, sich für eine bestimmte Lebensweise zu entscheiden. Die Lebensweise und die Führungsprinzipien Marc Aurels, des Philosophen auf dem Kaiserthron, können auch Unternehmern in unserer turbulenten Zeit Orientierung und Sinn für ihre verantwortungsvolle Aufgabe bieten. Die stoischen Führungsprinzipien können auf praktische Weise viel beschäftigten Führungskräften echte Schritte in Richtung innerer Harmonie und innerer Stärke aufzeigen.

Der Leser erhält darüber hinaus einen vertieften Einblick in das *Wesen der Strategie*, ohne die kein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft geführt werden kann. Der Bedarf an Strategie steigt bekanntlich mit zunehmender Unsicherheit der Umwelt. Das Buch zeigt, dass Strategie, um mit Helmuth von Moltke zu sprechen, nichts weiter ist als die Anwendung des gesunden Menschenverstandes.

Unternehmer und Führungskräfte können hier auch von der *Militärstrategie* lernen. Für alle großen Strategen war der Krieg keine Lebensaufgabe, und niemand hat den Frieden mehr geschätzt als sie. Wichtiger als der allgemein bekannteste Vertreter der Militärtheoretiker, Carl von Clausewitz, sind die strategischen Lehren und Erfahrungen Moltkes. Sein Lebensgrundsatz war, die Dinge erst zu wägen, bevor er sie wagte. Seine strategischen Lehren und Erfahrungen sind nach meiner Ansicht für Unternehmer und Führungskräfte unserer Zeit von größtem praktischem Interesse. Aber auch die Militärstrategie insgesamt ist eine unerschöpfliche Quelle von Anregungen für jeden, der seine Führungsfähigkeiten und seinen strategischen Sinn weiterentwickeln will.

Eine gute Strategie ist das Produkt des Denkens und Handelns guter Unternehmer und Führungskräfte. Das Buch will deshalb zeigen, wie die richtige Person für die richtige Aufgabe gefunden werden kann. Denn die richtige Person, so Jack Welch, führt zur richtigen Strategie. Jeder, der gerne mit Menschen umgeht und aufrichtiges Interesse an ihnen hat, kann Leadership erlernen und strategisch denken – wenn er es will und es seinem Lebensstil entspricht. Das Unternehmen der Zukunft ist nach meiner Auffassung die *Leadership Company*, die offen und vernetzt ist und deren Kernkompetenz Leadership in allen Bereichen und auf allen Verantwortungsebenen ist.

Der Verfasser möchte Führungskräfte auf unterhaltsame und nachvollziehbare Weise einladen, mit Herz und Vernunft ihrer Aufgabe nachzugehen sowie das Unternehmen zum Wohl seiner Kunden, Anteilseigner und Mitarbeiter und der Gesellschaft weiterzuentwickeln und erfolgreich in die Zukunft zu führen. Darüber hinaus möchte das Buch einen Beitrag dazu leisten, dass Leadership und Strategie zum Gemeingut aller Gebildeten werden. Meine persönliche

Vision ist es, mehr Humanität in die Welt der Unternehmen hineinzutragen und gleichzeitig Anregungen zu geben, wie sie ihren Beitrag, einen allgemeinen Wohlstand zu schaffen und den sozialen Frieden zu sichern, noch besser erfüllen können.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern viel Begeisterung, Erfolg und Glück auf ihrer Reise durch die Welt der Führung, für die das Buch Orientierung und praktische Anregung bieten will. Denn alle großen Einrichtungen unserer Zeit sind genauso wie die vielen kleinen Verbesserungen in den Unternehmen durch Können und Begeisterung Einzelner entstanden.

Aus Gründen der Lesbarkeit ist meist allgemein von Führenden, Unternehmern, Partnern und Mitarbeitern die Rede, was selbstverständlich die Frauen mit einschließt. Die Ausführungen verstehen sich auch als Einladung an die Unternehmensleitungen, mehr Frauen in Führungspositionen zu integrieren.

Innsbruck, im Juli 2003

Hans H.
Hinterhuber

Vorwort 4. Auflage

Dieser erweiterten Auflage möchte ich ein Wort Walther Rathenaus, des deutschen Industriellen und Ministers, voranstellen: »Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit nur die Klage über den Mangel an Einfällen«. Auch heute, 100 Jahre später, ist Kreativität, nicht Technologie, der Schlüssel zum Erfolg.

Das Buch weist eine Reihe von Änderungen gegenüber der dritten Auflage auf. Neu sind die Abschnitte über innovative Gesellschaftsmodelle, über »Führen aus der Distanz« und über »Führen heißt die Herzen der Mitarbeiter gewinnen«. Der Begriff der Strategie wird noch schärfer herausgearbeitet und operationalisiert. Alle Fallstudien sind auf den letzten Stand gebracht.

Die zentrale Botschaft des Buches ist gleich geblieben: Je größer die Summe von Leadership und Strategie in einem Unternehmen ist, desto besser funktioniert es; je besser es funktioniert, desto mehr Nutzen hat der Einzelne davon in Gestalt von Arbeitsplatzsicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten; je mehr Nutzen der Einzelne hat, desto größer sind der Wohlstand und soziale Frieden in einer Gesellschaft.

Das Buch will beitragen, mehr Mitarbeiter als heute zu Mitunternehmern und Führenden zu machen.

Innsbruck, im Januar 2007

Hans H.

Hinterhuber

Dank

Mein Dank richtet sich an die zahlreichen Unternehmer und Führungskräfte, die stets bereit waren, meine vielen Fragen zu beantworten und Anregungen zu geben. Hervorheben möchte ich meinen Sohn, Dr. Andreas Hinterhuber, Tsinghua Universität, Peking, der durch seine kritischen Hinweise elementare Fehler beseitigt und wertvolle Anregungen gegeben hat.

Für das freundliche Mitlesen der Korrektur und für viele Anregungen sage ich meinen früheren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Univ.-Professoren Dr. Kurt Matzler und Dr. Harald Pechlaner, meinen Assistentinnen, Frau Dr. Dagmar Abfalter, Frau Dr. Margit Raich, Frau Dr. Birgit Renzl und Frau Dr. Sandra Rothenberger sowie meinem Mitarbeiter Herrn Dr. Christian Stadler meinen herzlichen Dank. Mein Dank gilt auch Dr. Stephan A. Friedrich von den Eichen, Dr. Marc-Oliver Kaiser, Univ.-Prof. Dr. Heinz K. Stahl und Univ.-Prof. Dr. Elmar Waibl, die wesentlich zur Entwicklung des Buches beigetragen haben. Ungemein wertvoll war die kritische Sichtweise von Herrn Dipl.-Ing. Paul Kolowratnik, COO von Lafarge Oberursel. Für Korrekturen, Anregungen und Kürzungen bin ich Frau Constanze Hacke und meinen Projektmitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Frau Mag. Irina Kapavik, Frau Mag. Julia Müller, Herrn Mag. Lukas Siller und Dr. Philip Wältermann zu besonderem Dank verpflichtet. Ein besonderes Wort des Dankes gebührt Herrn Oberstleutnant i.G. Stephan Miller, dem ich wertvolle Einsichten in das Wesen der Führung verdanke. Dank gesagt sei auch

Frankfurter Allgemeine Buch und Herrn Klaus M. Klose für das sorgfältige Lektorat des Werkes.

Ein besonderer Dank gebührt wie immer Frau Andrea Mayr, die das Manuskript professionell und engagiert fertig gestellt hat.

I Leadership als Lebensstil

»The world of the 90s and beyond will not belong to ›managers‹ or those who can make the numbers dance. The world will belong to passionate, driven leaders – people who not only have enormous amounts of energy but who can energize those whom they lead.«
Jack Welch

Die gegenwärtige Wirtschaftslage stellt nicht nur große Konzerne vor schwierige unternehmerische Situationen. Auch jeder zehnte kleine und mittlere Betrieb weist über mehrere Jahre nur Verluste aus und bloß die Hälfte erzielt regelmäßig Gewinne. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, eine wesentliche davon ist die ungenügende Führungsleistung.

Je turbulenter das Umfeld, desto wichtiger ist Leadership

Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Erfolg eines Unternehmens umso stärker vom Leadership-Verhalten der Führungskräfte und ihrer Teams abhängt, je turbulenter der Markt ist. Der unternehmerische Erfolg ist darüber hinaus umso größer, je größer die Handlungsgeschwindigkeit der Führenden und je größer der Handlungsspielraum ist, über den der Letztentscheidungsträger und sein Team verfügen und der von diesen auch im Interesse des Unternehmens genutzt wird.¹ Leadership schafft und erweitert den Handlungsspielraum und erhöht die Handlungsgeschwindigkeit – nicht die Hektik –, mit der das Unternehmen aktiv auf Strategic Issues antworten kann.

Leadership und Strategie sind die Segel, die Attraktivität des Marktes ist der Wind

Die Attraktivität, die Gewinn- und Wachstumsperspektiven, die ein Markt aufweist, ist wichtig, sie erklärt aber nur zu einem Teil den Erfolg eines Unternehmens. Die Attraktivität des Marktes ist mit dem Wind vergleichbar, der in die Segel bläst: Unter günstigen Verhältnissen kann jeder segeln. Unter widrigen Verhältnissen sind jedoch der erfahrene Kapitän, d.h. Leadership und Strategie für das Erreichen des Zieles entscheidend. Leadership bedeutet, herauszufinden, wohin der Wind bläst, mit Windstillen rechnen und durch pro-aktives Verhalten in einer Flaute noch stärker werden. Chancen gibt es immer irgendwo. Auch ein schlechter Markt hat gute Nischen. Es kommt nicht darauf an, alles zu machen, sondern das, was anderen zu mühsam oder zu schwierig ist. Der Unternehmer freut sich selbstverständlich über günstige Marktbedingungen so wie sich der Segler über den guten Wind freut. Nicht der Wind, sondern die Segel bestimmen den Kurs. Die Segel sind Leadership und Strategie.

Chancen gibt es immer irgendwo

Im Ergebnis heißt das: Unternehmen können auch in wenig attraktiven Märkten, also auch bei schwachem Wind, erfolgreich in die Zukunft geführt werden, wenn Leadership von der Unternehmensspitze vorgelebt wird und die Strategie stimmt. Je turbulenter die Märkte sind und je besser die Führenden ihren Handlungsspielraum, d.h. den günstigen Wind, nutzen, desto wichtiger sind Strategie und Leadership für den unternehmerischen Erfolg. Leadership macht letztlich den Unterschied zwischen den Unternehmen aus und ist dafür verantwortlich, welche Unternehmen erfolgreich sind und welche nicht.

Die Schlüsselemente von Leadership

»Ich habe mich von nichts mehr überzeugt,
als dass ich meinen Lebensweg nicht nach den
Meinungen anderer bestimmen darf.«
Sokrates

Aber was kennzeichnet eine gute Führungsleistung? Was sind die entscheidenden Merkmale, die jemandem Führungseigenschaften verleihen? Die Fähigkeit zu führen, begründet sich auf Elementen, die von Sokrates und den Vertretern der stoischen Philosophie über Militärstrategen bis hin zu den Theoretikern der Neuzeit entwickelt und benannt wurden.

Der sokratische Begriff von Leadership

Der Oikonomikos von Xenophon² (426–350 v.Chr.) – einer der wichtigsten Sokratiker, der den Meister Sokrates auch noch persönlich kannte – ist das erste uns bekannte Beispiel antiker Wirtschaftsliteratur. Er enthält zwei Dialoge, in denen Xenophon Sokrates (470–399 v.Chr.) zur Trägergestalt seiner eigenen Erfahrungen macht. Die Fähigkeit zu führen ist eines der zentralen Themen des Oikonomikos und der Philosophie Xenophons im Allgemeinen. In einem der Dialoge gibt Xenophon ein von Sokrates referiertes Gespräch wieder, in dem der Gutsbesitzer Ischomachos Sokrates die Bedeutung der Führenden und die entsprechenden Ausbildungsmöglichkeiten beschreibt – wobei er Vorbild, Erfahrung, Wissen und Talent sowie Regeln zur Einbindung, Motivation und Entlohnung der Mitarbeiter betont.

Sokrates erklärt Leadership

Im Gespräch mit Ischomachos sagt Sokrates: »Wenn sich der Herr während der Arbeit sehen lässt, der die schlechten Arbeiter hart strafen und die guten Arbeiter großzügig belohnen kann, und wenn die Arbeiter nicht mehr als das

Übliche leisten, dann möchte ich ihn nicht bewundern. Wenn sie sich aber bei seinem Anblick in Bewegung setzen, wenn allein seine Anwesenheit in jedem Arbeiter Mut, Wetteifer untereinander und Ehrgeiz, sich hervorzutun, bewirkt, dann würde ich sagen, dass dieser Herr etwas vom Charakter eines Königs hat [...] Doch, bei Zeus, ich sage nicht, dass man das durch bloßes Zuschauen erlernen kann oder indem man es einmal gehört hat, ich behaupte aber, dass für den, der darin Erfolg haben will, Erziehung Not tut, eine gute körperliche Verfassung zu Gebote stehen und, was am wichtigsten von allen ist, ein göttlicher Funke innewohnen muss. Denn mir scheint dieses Glück, Leute zu führen, die gerne gehorchen, durchaus nicht allein von menschlicher, sondern von göttlicher Art zu sein. Es wird offenbar denen zuteil, die wahrhaft von vollendeter Weisheit sind.«³

Am Ende des Gesprächs sind sich sowohl Sokrates als auch Ischomachos einig, dass das Wichtigste für den Erfolg des Unternehmens ist, dass jemand die Fähigkeit zur Führung, Anregung und Motivation der Menschen besitzt, ihren Bemühungen einen Sinn gibt, oder, mit anderen Worten, *Leadership* beweist.

Die folgenden Aspekte aus dem oben zitierten Gespräch sind noch heute aktuell⁴:

Menschen führen, die gerne gehorchen

- *Leadership* heißt, »Leute zu führen, die gerne gehorchen« – was etwas ganz anderes ist, als seine Macht gegen Mitarbeiter einzusetzen, die diese Autorität nicht anerkennen.
- So verstanden, eignet sich *Leadership* nicht nur für wirtschaftliche Tätigkeiten, sondern für alle Tätigkeiten des Menschen, und zwar unabhängig von der jeweiligen Verantwortungsstufe.

- *Leadership* ist keine angeborene charismatische Gabe. *Leadership* lässt sich erlernen, wenn bestimmte natürliche Anlagen vorhanden sind, wobei der Lernprozess viel länger und komplexer ist als der, mit dem die Methoden und Werkzeuge des Managements gelernt werden.
- In diesem Ausbildungsprozess muss es gelingen, »von vollendeter Weisheit« zu werden. Im antiken Griechenland bedeutet das, gerecht zu handeln, nach Exzellenz zu streben, sich den sich ändernden Zeiten gemäß zu verhalten und zu beachten, dass Situationen und Umstände niemals die gleichen sind.
- Das alles ist nicht einfach und verlangt den höchsten Einsatz, den Sokrates mit dem »Charakter eines Königs« vergleicht. Er versteht darunter Gerechtigkeit, Mut, Mäßigung und Klugheit, also Tugenden, die zeitlos sind.

Begabung, Wissen und Erfahrung

Sokrates und seine Schüler engen den Begriff von Leadership auf die positiven, konstruktiven und dauerhaften Handlungen oder Unterlassungen der Person oder Gruppe von Personen ein, die eine Unternehmung auf dem schwierigen Weg in die Einzigartigkeit führen. Der sokratische Begriff von Leadership kann kaum auf die heute bekannte Figur des superaktiven, egozentrischen, berechnenden und aggressiven Managers angewendet werden.⁵ Leadership hängt einerseits von der natürlichen Begabung eines Menschen ab und von dem, was er daraus gemacht hat, andererseits von seinem Wissen und seiner Erfahrung.

Leadership als Untersuchungsgegenstand

In der Zwischenzeit sind die Dinge in Theorie und Praxis natürlich viel komplexer geworden. Die theoretischen wie empirischen Beiträge zum Thema Leadership, die heute Bibliotheken füllen, sind trotzdem nichts anderes als

Weiterentwicklungen des sokratischen Begriffs von Leadership

Die drei Schlüsselemente von Leadership

Grob gesprochen, ergeben sich daraus zunächst als Schnittmenge die Schlüsselemente

- eine Vision entwickeln,
- Werte schaffen und die Richtung einhalten und
- Vorbild sein.

Leadership: Visionär sein

Wer führen will, muss also⁶:

- ein Visionär sein: Er muss den Siegeswillen anspornen, indem er eine Vision in die Herzen seiner Mitarbeiter hineinträgt, die eine Richtung angibt, Sinn vermittelt und das Unternehmen auf Resultate hin bewegt;

Richtung einhalten und Werte schaffen

- kurzfristig Ergebnisse erzielen und langfristig das Unternehmen stärker machen, d.h. in einer Langzeitperspektive Wohlstand für alle strategischen Partner schaffen, er muss mit anderen Worten die Richtung einhalten und ständig überprüfen sowie die Teamarbeit fördern und das Mannschaftsspiel steuern,

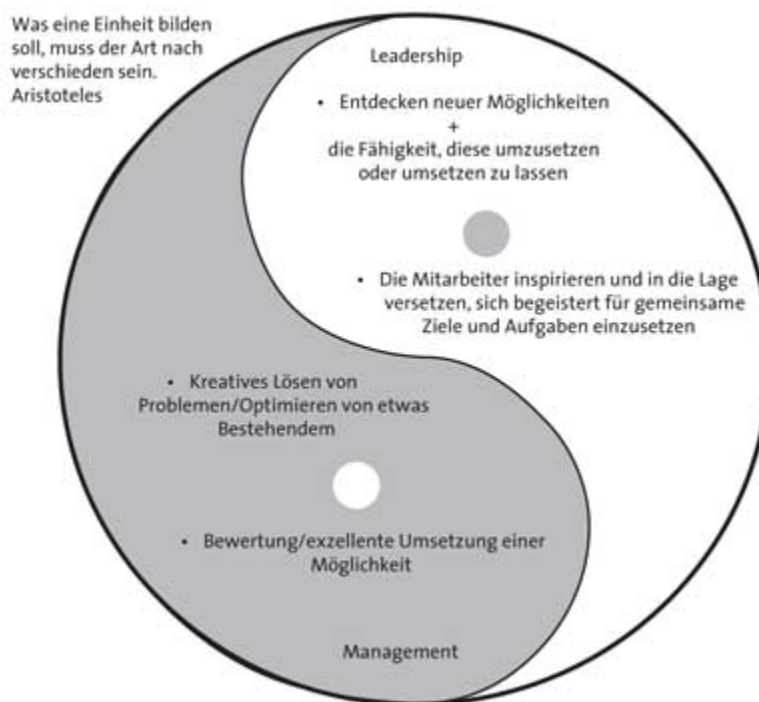
Vorbild sein

- ein Vorbild sein und Mut beweisen. Effizient kommunizieren sowie Mitarbeiter anregen und in positivem Sinn in Bewegung setzen und halten kann nur, wer selbst ein Beispiel gibt und Risiken einzugehen bereit ist.

Leadership = Charakter plus Wissen plus Tun

Leadership ist die Fähigkeit und der Wille, Männer und Frauen für ein gemeinsames Ziel zu begeistern und ein Charakter, der Vertrauen einflösst. Leadership ist Charakter plus Wissen plus Tun. Im Unterschied zu Leadership ist *Management* das kreative Lösen von Problemen oder, anders ausgedrückt, das Optimieren von etwas Bestehendem. Dafür gibt es eine Vielzahl von Methoden, Instrumenten und Einstellungen, mit denen das Unternehmen seine Wettbewerbsposition verbessern und Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Management lässt sich deshalb leichter erlernen als Leadership.

Führende brauchen je nach Situation beides: Leadership und Management. Leadership und Management ergänzen sich wie Yin und Yang ([Abb. 1](#)), keines ist ohne das andere möglich. Der häufig genannte Gegensatz von Leadership und Management hat deshalb keinen Sinn.



Vision

Die Fähigkeit, eine *Vision* in die Herzen der Mitarbeiter zu tragen, zählt allgemein zu den Voraussetzungen für Leadership. Diese Vision ist kein Ziel, sie ist ein »Wunschtraum«, der später in einem »Entwurf« konkretisiert wird. Leadership ist somit die Fähigkeit, eine Richtung anzugeben, die Sinn ergibt und zu Resultaten führt. Dazu sind sowohl rationales Denken wie auch Intuition und Emotionen notwendig.

Werte schaffen

Werte für die Kunden, die Mitarbeiter oder die Anteilseigner lassen sich nur schaffen, wenn die Richtung eingehalten wird. Leadership heißt deshalb zweitens, die Richtung einzuhalten, am »Steuer zu sein«; heißt, Mitarbeiter zu führen, anzuregen, in die Lage zu versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele einzusetzen, die in die Richtung der Vision führen. Die Richtung einzuhalten bedeutet auch, das irrationale Element der Führung zu würdigen, die Mitarbeiter in der Planung und Umsetzung selbstständig denken und handeln zu lassen, dabei die Leitung doch in der Hand zu haben. Dadurch lässt sich das Höchste an Leistung aus den Einzelnen und dem Ganzen in freier Entfaltung der Kräfte aller herausholen. Damit ist die Fähigkeit zur Teamarbeit und zum Mannschaftsspiel verbunden. Leadership hat die Aufgabe, die richtigen Leute auf die richtigen Aufgaben zu konzentrieren, sie einzubinden und ihnen zu helfen, noch besser zu sein als sie es selbst für möglich halten. Leadership bedeutet somit Teamwork und Networking.⁷

Eine solche Führung verlangt die Selbsttätigkeit der Mitarbeiter, ihren Einsatz im Mannschaftsspiel als lebendige Teilnehmer, die imstande sind, von sich aus und auf sich gestellt die im Rahmen des Ganzen angemessenen

Entscheidungen zu treffen, wenn, wie so oft, Unvorhergesehenes das ursprüngliche Vorhaben zu stören droht. Die dritte Charakteristik von Leadership bezieht sich auf die *Vorbildfunktion*. Es geht darum, ein Vorbild zu sein, indem man lebt, was man predigt oder, wie die Amerikaner sagen, *Walk the Talk*. Wirksam kommunizieren, andere anregen und in positivem Sinn in Bewegung setzen kann nur, wer selbst ein Beispiel gibt. Er muss Engagement zeigen, Mut beweisen, Begeisterung ausstrahlen, ethische Werte vorleben, Energien freisetzen und Innovationen fördern. Dies gelingt nur dem, der authentisch ist.

Diese drei Schlüsselemente lassen sich nur durch eine Gesamtheit von Einstellungen und Verhaltensweisen erreichen.

Können

- Im Stande sein, a) Probleme zu lösen, b) die Zukunft zu antizipieren und c) Mitarbeiter zu inspirieren. Hierzu gehört auch, sich selbst und andere so lange zu entwickeln, bis man selbst ersetzbar wird.

Kohärenz

- Kohärenz, und zwar in der Übereinstimmung von Worten und Taten, Konstanz des Wertesystems und Gerechtigkeit in den Beziehungen zu den Mitarbeitern und zu dritten. Kohärenz heißt auch, Entwicklungen laufend zu überwachen und das Team zu einem Kurswechsel zu veranlassen, wenn sich neue Möglichkeiten zeigen oder schlecht kalkulierte Risiken auftreten. Kohärenz bedeutet, die Veränderung vorzuleben, die man predigt und in den anderen sehen möchte.

Mut

- Mut ist eine weitere, unabdingbare Voraussetzung von Leadership. Mut ist nach Hemingway »Standhaftigkeit